

学校编码: 10384

分类号

密级

学号: 200311030

UDC

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

企业集团风险管理体系构建的理论探讨

A Theoretical Study on the Construction of Risk  
Management System of Enterprise Group in China

金 小 英

指导教师姓名: 唐 予 华 教授

专 业 名 称: 会 计 学

论文提交日期: 2006 年 4 月

论文答辩日期: 2006 年 月

学位授予日期: 2006 年 月

答辩委员会主席:

评 阅 人:

2006 年 4 月

# 厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（ ），在            年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：                      日期：        年    月    日

导师签名：                      日期：        年    月    日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 摘 要

我国企业集团的发展只有短短的二十几年历史，然而其发展过程中已暴露出种种问题。无论是“折戟狮城”的中航油、“凄凉谢幕”的幸福集团、“连锁破产”的猴王集团、“无力回天”的三株集团，还是“分崩离析”的三九集团，都是往昔“叱咤风云”的明星企业集团，然辉煌转瞬即逝。追本溯源，纵观其跌宕起伏、极尽荣衰的“短暂历程”，无不凸显我国企业集团风险管理的欠缺与不足。同时，企业集团与单个企业相比，时刻面临着更加变幻莫测的风险。因此，提高我国企业集团的风险管理水平是时代的需要，更是历史的必然。

自 20 世纪 80 年代我国引入风险管理理论后，企业集团的风险管理在控制环境、资金控制、风险管理意识和能力方面有了一定的发展，但探索不深。目前也没有相应的准则为企业集团的风险管理提供参考。基于实践经验的薄弱和理论指导的匮乏，有必要参照国外一些先进的做法和理论对我国企业集团的风险管理予以启发。国外企业的风险管理已经由最初的保险手段发展为当今的全面风险管理。美国 COSO2004 年发布的《风险管理——整体框架》(ERM) 作为当今风险管理的权威框架，诠释了全面风险管理的精髓思想。因此，本文借鉴此框架，结合企业集团风险管理的特点和我国的现状，对框架中的部分要素进行修正后，构建了我国企业集团风险管理的七维度体系：在集团文化中渗入风险管理的意识；完善公司治理（产权、组织、权责）搭建集团风险管理的平台；制定战略目标时考虑风险偏好；强化资金集中管理优化资源配置；辅助其它控制活动（股权控制、人员控制、预算控制）贯穿风险反应；嵌入信息系统追踪风险管理；贯穿风险导向的内部审计监控运行。由于完善企业集团的风险管理是一项系统的工程，除了体系的构建外，本文还对理论界、教育界和监管部门所需做的努力提出了可行性建议。最后以中化集团风险管理的案例展现了该体系在实践中的成功运用。

我们生存在一个不确定的、风险丛生的经济生态中。本文站在理论的角度，高屋建瓴、条分缕析、抽丝剥茧，试图对企业集团风险管理的特点、现状和构建的体系予以更深层次的探讨。但是由于笔者“知识存量”的匮乏，疏漏难免、谬误难免、偏差难免，但仍不失为一次有益的探索与尝试。希望通过此番的研究与思考，能对企业集团引入最新的全面风险管理思想提供一个启发性的平台。

**关键词：**企业集团；风险管理；ERM

厦门大学博硕士论文摘要库

## **Abstract**

Though the history of the development of enterprise group is merely 20 years or so, many problems have been exposed. The China Aero Oil, Xinfu Group, Monkey-king Group, Sanzhu Group, the Sanjiu Group, which all were sensational star groups of the past, were subject to failure with meteoric success. When we pondering on their short lives with remarkable ups and downs, the deficiency of enterprise group's risk management in China seems so protruding. Compared with single company, enterprise group is immersed in a more complex risk surrounding. Therefore, it's necessary to enhance enterprise group's risk management in China now, which is also an irreversible trend in history.

Since the introduction of risk management theory into China in 80s 20<sup>th</sup> century, the enterprise group's risk management has witnessed noticeable advances in terms of control environment, capital monitoring as well as sense and capability of risk management. But there is still a long way to go. Thus far there exist no relevant standards serving as the yardsticks for the enterprise group's risk management. Taking into account the lack of experience and theory, it's necessary for us to refer to the advanced practices and theories from abroad, in a bid to enlighten the risk management in China. The risk management abroad has been expanded to comprehensive risk management from the original means of insurance. The issuance of ERM by COSO in 2004, an authoritative risk management framework, conveyed the quintessence of comprehensive risk management. Thus, based on such framework and the status-quo of enterprise group's risk management in China, this paper provides adjustments to the elements within the framework and reconstructs the 7-dimension system of ERM for China. That's, the infiltration of sense of risk management into the group's culture, the perfection of corporate governance (i.e. property ownership, organization, rights & duties) and the construction of the platform for risk management, the consideration of risk preference in mapping strategic targets, the centralized capital management and the optimized resource allocation, the infiltration of other auxiliary control activities (i.e. share ownership control, personnel control, budgeting control) into risk responses, the embedded information system tracing the risk management, the risk-oriented internal auditing monitoring the operation of risk management. Since the group's risk management

system is a systematic engineering, besides the construction of the system, this paper also provides feasible suggestions to the efforts to be made by the theory circle, the education circle as well as the supervision circle. At last, the suggested system is applied to the perfection of SINOCHEN's risk management.

We live in an economic ecology full of uncertainties and risks. From the theory's perspective, this paper provides a tentative yet in-depth analysis to the characteristics, the status-quo and the suggestion of the enterprise group's risk management, step by step. Due to the imperfection of my knowledge, there is bound to be some deficiencies in this paper. Nevertheless, the positive meanings of such attempt will never fade. I do hope that such analysis and reflection will offer an enlightening platform for the introduction of the latest comprehensive risk management concept into enterprise group.

**Key Words:** Enterprise Group; Risk Management; ERM



# 目 录

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 引言 .....                       | 1  |
| 第一节 选题背景 .....                 | 1  |
| 第二节 选题动机 .....                 | 2  |
| 第三节 文章结构安排 .....               | 4  |
| 第四节 本文可能的若干成果和不足 .....         | 5  |
| 第一章 风险管理的基本理论.....             | 6  |
| 第一节 什么是风险 .....                | 6  |
| 第二节 风险管理的发展 .....              | 7  |
| 第三节 风险管理与内部控制的关系 .....         | 13 |
| 第二章 企业集团风险管理的重要性.....          | 16 |
| 第一节 企业集团的界定 .....              | 16 |
| 第二节 企业集团风险管理的重要性 .....         | 18 |
| 第三节 企业集团风险管理的特点 .....          | 20 |
| 第三章 我国企业集团风险管理现状.....          | 23 |
| 第一节 我国企业集团风险管理的发展 .....        | 23 |
| 第二节 我国企业集团风险管理的主要问题 .....      | 24 |
| 第四章 ERM 对企业集团风险管理的借鉴意义 .....   | 29 |
| 第一节 ERM 出台的过程 .....            | 29 |
| 第二节 ERM 的内容简介 .....            | 30 |
| 第三节 ERM 对企业集团风险管理的借鉴意义.....    | 35 |
| 第五章 我国企业集团风险管理体系的构建.....       | 39 |
| 第一节 企业集团风险管理的理论基础 .....        | 39 |
| 第二节 以 ERM 构建我国企业集团的风险管理体系..... | 41 |
| 第三节 强化我国企业集团风险管理的若干建议 .....    | 59 |
| 第六章 案例分析：中化集团风险管理体系的完善 .....   | 62 |
| 第一节 中化集团略览 .....               | 62 |

|                      |    |
|----------------------|----|
| 第二节 中化集团风险管理体系 ..... | 62 |
| 参考文献 .....           | 70 |
| 后记 .....             | 74 |

厦门大学博硕士论文摘要库

# CONTENTS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introduction.....</b>   | <b>1</b>  |
| Background.....  | 1         |
| Motivation.....  | 2         |
| Structure.....   | 4         |
| Innovation and Defects .....   | 5         |
| <b>Chapter 1: Basic Theory of Risk Management.....</b>                         | <b>6</b>  |
| What's Risk.....   | 6         |
| The Development History of Risk Management .....                               | 7         |
| Relationship of Risk Management and Internal Control .....                     | 13        |
| <b>Chapter 2: Importance of Risk Management in Enterprise Group.....</b>       | <b>16</b> |
| Definition of Enterprise Group .....   | 16        |
| Importance of Risk Management in Enterprise Group.....                         | 18        |
| Character of Risk Management in Enterprise Group.....                          | 20        |
| <b>Chapter 3: Status of Risk Management in Enterprise Group .....</b>          | <b>23</b> |
| The Development of Risk Management in Chinese Enterprise Group.....            | 23        |
| The Major Issues of Risk Management in Chinese Enterprise Group.....           | 24        |
| <b>Chapter 4: Reflection of ERM on Enterprise Group .....</b>                  | <b>29</b> |
| The Issuing Course of ERM .....  | 29        |
| The Introduction of ERM.....   | 30        |
| ERM's Enlightenment on Enterprise Group.....                                   | 35        |
| <b>Chapter 5: Construction of Risk Management System in Chinese Enterprise</b> |           |
| <b>Group .....</b>   | <b>39</b> |
| Theoretical Basis of Risk Management in Enterprise Group .....                 | 39        |
| Construction of Risk Management System in Chinese Enterprise Group based on    |           |
| ERM.....   | 41        |
| Suggestion on Improvement of Risk Management in Chinese                        |           |
| Enterprise Group.....  | 59        |
| <b>Chapter 6 Case Study: the Improvement of Risk Management System in</b>      |           |
| <b>SINOCHEM .....</b>  | <b>62</b> |
| Outline of SINOCHEM .....  | 62        |
| Risk Management System in SINOCHEM.....  | 62        |
| <b>Reference.....</b>  | <b>70</b> |
| <b>Postscript .....</b>  | <b>74</b> |

厦门大学博硕士论文摘要库

## 引言

### 第一节 选题背景

当一个企业走上集团化的道路时,其所面临的挑战不仅源于外部,还会源于内部。集团化的目的是实现规模经济、协同效应,而单纯的规模扩大并不一定会直接导致规模经济。若缺乏有效的管理,单纯的规模扩大往往会产生规模不经济和风险加大的后果。因此,风险管理在企业集团的管理中显得尤为重要。集团公司能否对旗下的成员企业实施有效的风险管理,不仅是企业集团综合能力的一种表现,更将决定企业集团的发展乃至生存。在全球化的进程中,大国之间的角逐日益通过国际市场中各国企业集团之间的竞争而展开。中国的企业集团是在 20 世纪 80 年代企业改革和企业组织结构调整中,通过政府的指导和推动,随着经济体制改革的深化而发展壮大起来的。在总体规模不断扩大的同时,已初步形成了一批横跨多领域、多种所有制且具有一定规模和国际影响力的大型企业集团。2003 年前 500 家企业集团实现的营业收入相当于国内生产总值的 69.87%<sup>①</sup>,可见我国企业集团对国民经济的快速发展起着举足轻重的作用。近几年来,资产曾经高达 40 多亿元的三株“帝国”基业的轰然坍塌,因资金链断裂的德隆集团遭舆论穷追猛打而连连丧失良机,新加坡上市明星企业“中航油”巨亏 5.5 亿美元后宣布破产……一系列企业集团兴衰起落的事件不禁让人们反思:在危机发生时,为什么有些企业集团就能从容应对,基业长青,而有些却深陷其中而使“巨厦”倾覆?众多的分析表明,我国大部分企业集团缺乏科学的风险管理建设是这些集团衰败的主要症结所在。而反观发达国家的大型企业,几乎都有一套完善的风险管理机制,风险管理已经成为企业管理的重要环节。因此,我国企业集团如何建立与其日益发展壮大的规模和现代环境相适应的风险管理体系,实现强有力的风险监控机制,是目前集团亟待解决的一个重要课题。

<sup>①</sup>中国企业评价协会/德物华经济信息研究院有限公司. 中国大型企业(集团)发展报告(2004—2005) [M]. 上海:上海财经大学出版社, 2005.

## 第二节 选题动机

### 一、集团风险管理现有研究的不足

全面风险管理贯穿于集团整个经营过程，因此集团的文化、组织架构、人力资源、董事会、战略、风险评估、控制活动等一系列因素都影响着企业集团的风险管理。综观企业集团研究的历史，国内外学者更多的是从不同的角度、运用不同学科的专业知识与方法对企业集团及其相关问题进行了广泛的研究。如 1999—2001 年席西民主持的国家自然科学基金项目——企业集团系列丛书是国内对企业集团探讨比较系统的著作，该丛书分别对各国企业集团形成、演变、发展和管理控制模式，公司治理模式，组织结构，集团竞争力综合评估体系，集团成长的制度环境，信息管理，人力资本，我国企业集团的形成和发展机制等方面进行了全面研究，其它的一些著作也往往从某一方面，如运营管控（裴中阳等）、战略（周国来等）、文化（刘光明等）、资金管理（孙静芹等）等进行相关研究。在集团领域与风险管理结合得较为紧密的是关于企业集团财务风险控制的研究（阎达五，杜胜利，朱元午等），这方面的研究已经进行得比较深入，主要成果体现在对集团财务控制的管理目标、理财环境、财务战略、预算控制体系、财务风险监控与预警、关于经营业绩和评价、资本结构、财务控制信息等。然而财务风险控制虽然是集团风险管理的一个极其重要的组成部分，不足以覆盖全方位的管理。而就风险管理方面的研究而言，我国自 20 世纪 80 年代引入风险管理后至今尚未形成具有影响力和一定学术水平的风险管理的专著，适合我国特点的风险管理理论研究和教育工作十分薄弱（孔建国，2002）。因此，可以说，集团和风险管理的研究往往是分立而行的。

内部控制在发展过程中有着与风险管理不断相融合的趋势，因此目前对企业集团内部控制的论述可作为企业集团风险管理研究的参照。我国许多学者曾将企业集团内部控制作为独立的系统进行了专门研究。其研究的主要观点可以概括为以下几个方面：1、构建企业集团内部控制的理论依据：代理论、契约论、博弈论（陈国钢，2005）；2、企业集团内部控制的特殊性：多层性、多元性、杠杆放大性、统分结合性；3、建立企业集团内部控制的主要方式：组织结构控制、会计系统控制、预算控制、人员素质控制、风险防范控制、内部报告控制、内部审计

计控制; 4、企业集团内部控制建立的原则: 基本原则是在集权基础上的适度分权模式, 特殊原则是支持性原则、动态性原则、全员性原则 (李明辉, 2004); 5、企业集团内部控制的核心: 资本控制 (吴妹茜等)。然而, 这些企业集团内部控制的研究中对“内部控制”的界定尚未涵盖风险管理的全部内容<sup>①</sup>, 因此, 这些思想也只能作为集团风险管理研究的前期铺垫或理论准备。

总的来看, 我国企业集团风险管理的思想抑或散见于集团的相关论著, 抑或未将集团风险管理的研究提升至全面风险管理的层面, 对企业集团风险管理进行完整、系统的专项研究尚待阙如。而风险管理作为集团管理体制的职能之一, 自身亦是一个完整的体系, 有相对独立的框架结构和组成部分。本文认为有必要对企业集团的风险管理进行相对独立、系统的专项研究。

## 二、企业集团风险法规的缺乏

我国企业集团发展不久, 很多管理机制 (包括风险管理在内) 尚不成熟, 如果能有相应的规范作为指引, 不但可以使企业集团在探索过程中少走弯路, 还能极大地推动其发展。然而, 目前规范风险管理方面的法规屈指可数。对企业的风险管理主要通过内部控制系列规范来体现, 而且也主要集中在金融行业<sup>②</sup>。同时绝大多数规范体现的内部控制观念还停留在内部控制理论的较低阶段<sup>③</sup>, 也没有针对特殊组织形式专门制定。由于企业集团、小企业等特殊组织形式的内部控制与普通的单个企业相比, 存在着不同的特性, 因此, 需要更明确的、有别于一般企业的风险管理或内部控制规范来对其进行指导。

因此, 本文力求在风险管理理论和企业集团这一重要组织形式之间架设起桥梁。运用最新的风险管理研究成果——《风险管理——整体框架》(ERM), 并

<sup>①</sup>虽然本文在第一章第三小节指明“本论文不对内部控制和风险管理严加区分”, 然该指明是建立在未来的内部控制概念发展上。而目前对集团内部控制研究中的“内部控制”还未提升至风险管理的全部内涵。

<sup>②</sup>如 1999 年 8 月中国保监会发布的《保险公司内部控制制度建设指导原则》、中国证监会颁布的《证券公司内部控制指引》(2001 年 1 月)、中国人民银行发布的《商业银行控制指引》(2002 年) 中国证监会发布的《关于加强证券公司营业部内部控制若干措施的意见》(2003 年)、《证券投资基金管理公司内部控制指导意见》(2003 年)、中国银监会发布的《商业银行内部控制评价试行办法》(2004 年 12 月)、《金融机构衍生产品交易业务管理暂行办法》(2004 年 2 月) 等。

<sup>③</sup>以目前最具权威的《内部会计控制规范——基本规范》及紧随其后的具体业务规范而言, 在定义、目标、服务对象上远没有更新到现行的过程观、经营及战略观、利益相关者观。文件中将内部控制界定为“一系列控制方法、措施和程序”的方法观角度, 由于没有突出内部控制运行的过程, 实践中大多数企业的内部控制制度几乎都变成一纸空文, 流于形式。目标上主要体现为单位提供信息, 而非提供经营决策, 甚至为制定战略目标所用。服务对象上, 也把内部控制设定为国家监督企业所用, 这样的规范很难带动企业运行内部控制的积极性, 且缺乏实际可操作性。

结合企业集团风险管理的特点和我国的现状，构建我国企业集团风险管理体系，以期对我国企业集团风险管理实践有所裨益。

### 第三节 文章结构安排

本文以下列主线展开：介绍风险管理的相关理论，回顾其与企业理论和实践相结合发展的过程，提出企业集团风险管理的重要性，分析我国企业集团的现状并构建我国企业集团的风险管理体系。主要结构和内容安排如下：

第一章：对风险管理基本理论的探讨。在对风险定义的基础上引出风险管理，并介绍了风险管理理论和实务相偕而行的发展。最后从内部控制的发展历程和现行各国颁布的内部控制框架纵横维度阐明了内部控制与风险管理相融合的趋势，指出了本文对内部控制与风险管理概念不再严加区分。

第二章：企业集团风险管理的重要性。企业集团的概念有广义和狭义之分，世界各国对集团的定义渐渐向“母子型”企业集团浓缩。由于历史原因，目前我国还存在许多并非通过产权相连的企业集团，因此本文将集团定义宽泛化，包括通过产权、契约或行政方式结合在一起的集团，但以母子型集团为主。然后指出企业集团作为特殊的组织形式，在同样的风险环境下，其面临的风险高于单个企业。因此，风险管理在企业集团的管理机制中非常重要。其后阐述企业集团风险管理的特殊性。

第三章：我国企业集团风险管理的现状。20 世纪 80 年代初，我国理论界开始引入风险管理的概念，企业也逐步探索风险管理的运用。这些年来，企业集团在控制环境、资金控制、风险管理意识和能力方面都有了初步的进展。然而与国际大型公司相比，风险管理尚显薄弱。中航油狮城折戟、猴王集团连锁破产、三株帝国基业的覆灭等一系列案例引出我国集团公司和成员企业风险意识不一致、组织结构混乱、战略定位不清、信息系统建设落后、内部监控失力和外部监管缺失等一系列弱点，指出企业集团风险管理体系的构建迫在眉睫。

第四章：ERM 对企业集团风险管理的借鉴意义。《企业风险管理——整体框架》(ERM) 是美国关于全面风险管理思想最先进的框架，本文首先介绍了 ERM 的出台过程及思想精髓，继而结合企业集团的特征提出该框架对这一特殊组织的风险管理启示。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库